

0-792285

На правах рукописи



**Даниленко Денис Николаевич**

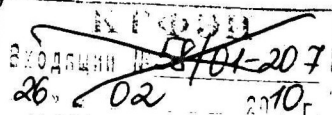
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам – промышленность)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Ижевск – 2010



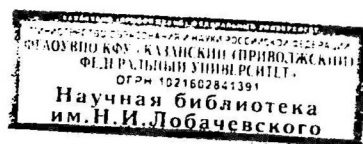
Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

- Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич
- Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Некрасов Владимир Иванович
- кандидат экономических наук, доцент  
Гребенкина Александра Анатольевна
- Ведущая организация – ГОУ ВПО «Ижевский государственный  
технический университет»

Защита состоится: «09» марта 2010 г. в 13.00 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский  
государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул.  
Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО  
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на  
официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>.

Автореферат разослан «08» февраля 2010 г.



Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

*Гас*



0000689796

А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность** темы исследования обусловлена необходимостью современных подходов к разработке стратегии для российских металлургических предприятий, работающих в условиях развивающихся мировых глобализационных процессов, агрессивности конкурентной среды с целью обеспечения эффективного использования имеющихся у них преимуществ и нейтрализации факторов, определяющих уязвимость отрасли в настоящее время и в перспективе.

Усиление рыночных механизмов как регуляторов взаимоотношений между хозяйствующими субъектами определило возрастающую роль стратегического планирования. Стратегическое планирование занимает важное место в управлении предприятием.

Наличие определенного количества научных работ по рассматриваемой теме не исключает необходимости дальнейшего развития ее теоретических и методических положений, обобщение практического опыта, имеющегося в обозначенной области.

Более того все исследования не предлагают решений по унификации (стандартизации) процедур, типичных при разработке стратегии любого предприятия. Существующие инструменты стратегического планирования не могут учесть всех особенностей конкретных отраслей.

Металлургическая промышленность играет важную роль в формировании макроэкономических показателей страны. В тоже время перед предприятиями отрасли все более остро встает вопрос об определении стратегии их развития, особенно в период мирового финансового кризиса. Актуальными стали вопросы по минимизации материальных и финансовых затрат при разработке стратегии современного металлургического производства. Назрела настоятельная необходимость в системе мер, направленных на унификацию и стандартизацию процедур в стратегическом планировании металлургического предприятия.

В этой связи теоретически и методологически востребованными являются научные исследования по разработке и практическому применению унифицированных методов и инструментов стратегического планирования, чем обусловлена актуальность данного исследования.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства

**Степень разработанности проблемы.** Общетеоретические и методологические аспекты стратегического планирования исследуются в трудах известных экономистов Г.Л. Багиева, М. Бухалкова, С.В. Валдайцева, О.С. Виханского, В.Н. Волковой, А.В. Воронцовского, В.В. Глухова, А.П. Градова, И.Б. Гуркова, В. Горемыкина, О.А. Дедова, В. Ефремова, В.В. Кобзева, Г.А. Краюхина, А.Л. Кузнецова, С. Лаврова, О.И. Ларичева, М.С. Минтаирова, Т. Рябовой, И.А. Сатчикова, Л.С. Серовой, В.Е. Сомова, Р. Фатхутдинова и др.

Мировой опыт освещен в работах И.А. Ансоффа, А. Гальвайлер, С. Гошала, Доиля, П. Дрюкера, Х. Итами, Ф. Котлера, Дж. Б. Куинна, М.Х. Мескона, Г. Минцберга, Ш. М. Остера, М. Портера, К. Прахалада, А. Дж. Стрикленда, Г. Тернхайма, А.А. Томпсона, Х. Улриха, Г. Хамела, Д. Хана, Д. Хасби, Х. Хинтерхубера и др.

**Целью диссертационной работы** является обоснование теоретических и методических положений, разработка методического инструментария и практических рекомендаций по внедрению унифицированных (стандартизированных) процедур стратегического планирования в систему управления предприятием для повышения эффективности принятия управленческих решений, обеспечивающих рост конкурентоспособности предприятия.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- уточнить экономическое содержание категории «стратегическое планирование» в современном аспекте;
- классифицировать особенности стратегического планирования и факторы, влияющие на разработку стратегии для металлургических предприятий;
- обосновать необходимость создания стандарта стратегического планирования на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур;
- разработать стандарт стратегического планирования на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур при анализе факторов внешней и внутренней среды предприятий металлургической отрасли;
- определить инструменты для прогнозирования объемов металлопотребления внутреннего рынка России и оценки привлекательности международных рынков металлопродукции.

**Объект исследования** – ведущие российские предприятия черной металлургии.

**Предметом исследования** является комплекс теоретико-методологических, организационно-методических аспектов деятельности отечественных металлургических предприятий в области стратегического планирования и управления.

**Теоретической и методической основой диссертации** являются современные разработки в области стратегического планирования: труды российских и зарубежных ученых, ведущих университетов и бизнес школ,



материалы международных конференций, посвященных проблемам стратегического планирования в черной металлургии.

**Основные методы исследования.** В ходе исследования использованы методы стратегического планирования, системного, сравнительного анализа, экспертных оценок и экономико-математического моделирования.

В качестве **информационной базы** в работе использовались материалы научно-практических конференций, совещаний и семинаров, информация, опубликованная в периодической печати, сети интернет, материалы органов госстатистики и металлургических предприятий.

**Научная новизна результатов диссертационной работы** заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования на металлургических предприятиях с акцентированным вниманием на повышении конкурентоспособности.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие его научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- предложено определение стратегического планирования, как особый многоаспектный вид плановой работы, направленной на формирование и поддержание устойчивого конкурентного преимущества предприятия путем: адаптации деятельности к постоянно меняющимся условиям воздействия внешней среды; снижению неопределенности информации о будущем состоянии внешней среды; разработки целей предприятия и поиска возможностей их достижения на основе учета взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов;
- классифицированы особенности стратегического планирования, влияющие на разработку стратегии металлургических предприятий;
- обоснована необходимость создания стандарта процесса стратегического планирования на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур, направленного на повышение эффективности развития металлургического предприятия;
- разработан стандарт процесса стратегического планирования для предприятий металлургической отрасли на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур;
- определен инструментарий для совершенствования стратегического планирования при прогнозировании объемов металлопотребления внутреннего рынка России через определение зависимости роста металлопотребления от роста ВВП и оценки привлекательности международных рынков металлопродукции.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что основные выводы могут использоваться для решения методических и организационных задач по повышению эффективности стратегического планирования для достижения долгосрочной конкурентоспособности металлургических предприятий.

Отдельные положения, выводы и рекомендации могут использоваться в педагогической деятельности преподавателей высших учебных заведений при разработке курса «Планирование на предприятии металлургии», а также в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации менеджеров металлургических предприятий.

**Апробация работы.** Основные положения и результаты представлены на 5 научно-практических конференциях, в том числе на 2-х международных и 3-х всероссийских. Разработанные в диссертации методики внедрены и успешно функционируют на крупнейшем предприятии черной металлургии ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 10 публикациях, общим объемом 8,35 п.л. (авторских 6,53 п.л.), в том числе 2 статьи в журнале, рекомендуемом ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 149 страниц основного текста, включает 26 таблиц, 19 рисунков, приложения, список литературы из 129 наименований российских и зарубежных источников.

**Содержание работы.** Во введении обосновывается актуальность выбранной темы диссертации, сформулирована цель, задачи исследования, дана характеристика объекта и предмета исследования, обоснована научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Анализ теоретико-методологических основ стратегического планирования в системе управления предприятием» обоснован вывод о том, что существуют унифицированные процедуры в разработке стратегии, стандартизация которых позволяет снизить риск принятия неверных управленческих решений.

Во второй главе «Унификация (стандартизация) процедур стратегического планирования на металлургическом предприятии» исследована специфика металлургического предприятия, как объекта стратегического планирования, обоснована необходимость унификации (стандартизации) процедур стратегического планирования, проанализированы и классифицированы факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности металлургического предприятия. Разработан стандарт, основанный на применении комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур.

В третьей главе «Инструменты стратегического планирования» предложены методики для анализа привлекательности международных рынков металлопродукции и прогнозирования объемов металлопотребления внутреннего рынка РФ через определение зависимости роста металлопотребления от роста ВВП.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы и рекомендации, полученные в результате исследования.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложено определение стратегического планирования, как особый многоаспектный вид плановой работы, направленной на формирование и поддержание устойчивого конкурентного преимущества предприятия путем: адаптации деятельности к постоянно меняющимся условиям воздействия внешней среды; снижению неопределенности информации о будущем состоянии внешней среды; разработки целей предприятия и поиска возможностей их достижения на основе учета взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов.

Стратегическое планирование является неотъемлемым элементом деятельности любого предприятия в рыночных условиях.

Термин «стратегическое планирование» введенный в оборот зарубежными исследователями, на сегодняшний день не раскрывает содержание анализируемого нами понятия, формы и методы его осуществления, теоретически и методологически не определены. Одни ученые отождествляют его с долгосрочным (перспективным), другие – противопоставляют эти виды планирования, третьи говорят о смене долгосрочного (перспективного) стратегическим планирования, четвертые – набором действий и решений менеджмента по разработке специфических стратегий для достижения долговременных целей, пятые – формализованным средством прогнозирования будущего.

По сути, его конкретное понимание, в основном, определяется практическим опытом сотрудников конкретных предприятий. Это приводит к тому, что наполнение содержанием понятия «стратегическое планирование» становится в зависимость от имеющихся у предприятия материальных и финансовых ресурсов, а также от численности, квалификации, практического опыта сотрудников и консультантов.

Все это привело к тому, что устоявшегося определения у специалистов не существует. Некоторые из определений стратегического планирования представлены в таблице 1.

Важность определения стратегического планирования заключается в том, как методологически определяется и осуществляется данный процесс на предприятии в целом. Это особый вид плановой работы, включающий различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов, наличие обратных связей между ними, замкнутый цикл, а также стратегическое предвидение, корпоративное понимание и стремление к достижению целей в условиях неопределенности и риска внешней среды.

Поэтому мы считаем, что стратегическое планирование – это особый многоаспектный вид плановой работы, направленной на формирование и поддержание устойчивого конкурентного преимущества предприятия путем: адаптации деятельности к постоянно меняющимся условиям воздействия внешней среды; снижению неопределенности информации о будущем состоянии внешней среды; разработки целей предприятия и поиска возможностей их достижения на основе учета взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов.

Таблица 1 – Определения понятия «стратегическое планирование»

Автор	Определение
Ильин А.И.	Инструмент, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению
Владимирова Л.П.	Набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития
Басовский Л.Е.	Комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации, предприятия
Вачугов А.Д., Веснин В.Р.	Набор конкретных целей, которые необходимо достичь к определенному периоду, охватывающих наиболее общие проблемы развития производства и распределения ресурсов на много лет вперед и разрабатываются самостоятельно по различным направлениям, но при том подчиняются определенной иерархии
Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А.	Процесс моделирования эффективной деятельности предприятия на определенный период функционирования, с установлением его целей и их изменений в условиях неопределенности рыночной среды, а также определение способа реализации этих целей и задач в соответствии с его возможностями

## 2. Классифицированы особенности стратегического планирования, влияющие на разработку стратегии металлургических предприятий.

В современных рыночных условиях необходимость составления стратегических планов на металлургических предприятиях определяется многими причинами. Основные из них – неопределенность будущего, риски, координирующая роль плана и оптимизация экологических последствий, кроме того любое рассогласование деятельности требует финансовых затрат (прямых или косвенных) на его преодоление.

Особенностями металлургии являются высокие капитало-, материало-, энергоемкость производств, географическое размещение в привязке к источникам сырьевых ресурсов или центрам металлопотребления.

Для внешней среды металлургического предприятия (таблица 2) характерна высокая степень сложности и взаимосвязанности. Это требует, во-первых, анализа динамики значительного количества экономических, политических, социальных и прочих факторов, а во-вторых, рассмотрения этой динамики комплексно, во взаимодействии различных факторов. В то же время в силу объективных причин для внешней среды металлургического предприятия характерна менее высокая подвижность и более высокая определенность, чем для предприятий многих других отраслей экономики. Это позволяет в разработке долгосрочной стратегии в большей степени опираться не на ощущения и опыт, а на объективную информацию, и придает разработанной стратегии определенную стабильность, которая может подвергаться корректировкам, но не требовать радикальных изменений.

Приведенная автором классификация особенностей позволяет определить показатели и критерии их оценки и использовать при разработке стратегии металлургического предприятия.

Таблица 2 - Особенности стратегического планирования российских металлургических предприятий

Наименование факторов	Определение	Особенности
Государственное регулирование	Совокупность централизованного административного влияния на экономическую деятельность предприятий и рыночного механизма регулирования посредством формирования нормативно-законодательной базы.	В России государственное регулирование непосредственно мало задевает крупные металлургические предприятия. Сохранение тенденции к дерегулированию рыночных отношений скажется на крупных металлургических компаниях косвенно - через оживление экономики в целом благодаря сокращению барьеров для частного предпринимательства.
Политико-правовые факторы	Факторы, способные оказывать воздействие на эффективность функционирования предприятий в результате установления международных и внутригосударственных законодательных и правовых норм, регламентируемых правовыми актами.	Во всех странах мира черная металлургия рассматривается как национальное достояние, требующее защиты от внешней конкуренции. Если мировая экономика столкнется с рецессией, это приведет к росту протекционистских настроений как в развитых, так и в развивающихся странах, и к более активным мерам против импорта стали из третьих стран, в том числе из России.
Экономические факторы	Факторы, отражающие состояние российской и мировой экономики, обусловленное категориями рыночных отношений: спрос и предложение, конкуренция, тенденции развития других отраслей.	Требуется анализ тенденции развития экономических факторов в глобальном масштабе. Это связано с высокой степенью взаимосвязанности факторов внешней среды обуславливающих возможность существенного косвенного воздействия внешнего экономического фактора на их развитие.

В нашем случае, представленная выше классификация факторов и особенностей, нашла применение в стандарте процесса стратегического планирования для металлургического предприятия, основанной на комплексном подходе по унификации (стандартизации) процедур стратегического планирования.

**3. Обоснована необходимость создания стандарта процесса стратегического планирования на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур, направленного на повышение эффективности развития металлургического предприятия.**

В настоящее время накоплен значительный объем методических средств и инструментов, используемых предприятиями для стратегического планирования. При всем многообразии обстоятельств существуют унифицированные процедуры в разработке стратегии, применяемые для различных субъектов хозяйствования. Мировой опыт свидетельствует, что

важнейшим средством повышения эффективности, результативности любого вида деятельности или продукта этой деятельности является его стандартизация. Не отрицая необходимости учета конкретных обстоятельств, специфичных для каждого объекта управления, по нашему мнению, целесообразно стандартизировать эти унифицированные процедуры. Использование их при разработке стратегии позволит повысить эффективность стратегического планирования на металлургических предприятиях.

Существующие методики стратегического планирования не предполагают четкого деления на уровни стратегии. Выделение уровней возникает лишь на этапе распределения ресурсов. Все это совершенно обоснованно, если мы принимаем простую модель, когда будущее достаточно предсказуемо. Однако сегодня данный подход на практике не работает. В кризисных условиях современного рынка для успешной работы металлургического предприятия, по нашему мнению, целесообразно использовать унифицированные (стандартные) процедуры к определению набора показателей и критериев их оценки для каждого уровня управления предприятия (корпоративного, бизнес и функционального).

На корпоративном уровне стратегия связана с видами бизнеса предприятия в целом. Второй уровень относится к стратегии конкуренции. Принимая во внимание то, что стратегия на корпоративном уровне включает решения об организации в целом, конкурентная стратегия будет относиться к части внутри целого. Третий уровень стратегии - функциональный. Здесь стратегия связана с тем, как разные подразделения предприятия - маркетинг, финансы, производство - вносят вклад в первые два уровня стратегии для повышения конкурентоспособности организации. Конкурентная стратегия может зависеть от решений о вхождении на рынок, о цене предлагаемой продукции, о схемах финансирования, о рабочей силе и об инвестициях в предприятие. Это - решения стратегической важности, но они выполняются на операционном уровне.

На уровне функциональной стратегии менеджеры, как правило, не сталкиваются напрямую со сложными проблемами. Функциональный уровень требует стабильности работы капиталоемкого производственного оборудования, однако, когда ради обеспечения этой стабильности теряется гибкость и управляемость, то изменению подлежат именно сами функциональные системы, а не поставленные цели и задачи.

Предлагаемый нами подход к стандартизации процедур по этапам стратегического планирования для каждого уровня управления металлургического предприятия представлен в таблице 3.

Результатом перечисленных этапов стратегического планирования являются альтернативные варианты стратегического развития. Для того, чтобы выбрать наиболее эффективную стратегию, необходимо проведение сравнительного анализа с целью определения реального потенциала возможностей предприятия, позволяющего поставить четкие цели и задачи соответствующим подразделениям.

Таблица 3 - Стандартизация процедур по этапам стратегического планирования металлургического предприятия

Уровень управления	Процесс стратегического планирования	
	Этапы	Стандартные процедуры
Корпоративный уровень	Миссия	Разработка миссии и генеральной цели
	Анализ внешней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>Макроэкономический анализ.</li> <li>Анализ географического положения и базовых отраслей экономики: <ul style="list-style-type: none"> <li>динамика ВВП рассматриваемых рынков,</li> <li>промышленное производство рассматриваемых рынков,</li> <li>финансовые рынки и курсы валют,</li> <li>протекционизм в отношении черной металлургии на рассматриваемых рынках,</li> <li>ВВП,</li> <li>промышленное производство,</li> <li>инвестиционный климат,</li> <li>динамика основных металлопотребляющих отраслей.</li> <li>финансы, устойчивость банковской системы, инфляция, процентные ставки, курс рубля.</li> </ul> </li> <li>Стратегический маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>продукты (услуги),</li> <li>сырье и материалы,</li> <li>электроэнергия и энергоносители,</li> <li>транспорт,</li> <li>рабочая сила.</li> </ul> </li> <li>Бизнес сегментация и основа конкурентоспособности.</li> </ol>
	Анализ внутренней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>Стратегическая позиция металлургического предприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>СВОТ анализ,</li> <li>определение основных целей предприятия.</li> </ul> </li> <li>Интеграционная стратегия внутреннего развития.</li> <li>Корпоративная философия.</li> </ol>
	Этап стратегического выбора на корпоративном уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Определение возможных стратегических альтернатив.</li> <li>Оценка и выбор стратегических альтернатив.</li> </ol>
	Этап внедрения стратегии на корпоративном уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение управленческой инфраструктуры.</li> <li>Кадровое обеспечение для внедрения стратегии.</li> </ol>
Бизнес уровень	Цель бизнеса для выполнения миссии корпорации	<ol style="list-style-type: none"> <li>Продукты, рынки, география поставок.</li> <li>Идентификация уникальной конкурентной позиции.</li> </ol>
	Анализ внешней среды бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> <li>Индустриальный анализ.</li> <li>Анализ внешних критических факторов, определяющих привлекательность отрасли</li> <li>Анализ стратегических групп.</li> <li>Финансовый анализ.</li> <li>Определение основных возможностей и угроз.</li> </ol>
	Анализ ресурсов на бизнес уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Анализ цепи создания стоимости.</li> <li>Идентификация критических факторов успеха, влияющих на конкурентную позицию предприятия.</li> <li>Сравнительный анализ деятельности предприятия.</li> </ol>
	Этап стратегического выбора на бизнес уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Определение возможных стратегических альтернатив.</li> <li>Оценка и выбор стратегических альтернатив.</li> </ol>
	Внедрение бизнес стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>Разложение стратегии на внутренние подразделения.</li> <li>Разработка контрольных заданий.</li> </ol>

Использование на предприятиях черной металлургии единых для всех структурных единиц (корпоративный, бизнес и функциональный уровни) стандартов процесса стратегического планирования позволит повысить



эффективность принимаемых решений и станет одним из важных инструментом в оказании практической помощи специалистам при разработке стратегии.

#### 4. Разработан стандарт процесса стратегического планирования для предприятий металлургической отрасли на основе комплексного подхода к формированию унифицированных (стандартизированных) процедур.

В предлагаемом автором стандарте систематизированы методические подходы и инструменты для организации процесса стратегического планирования на металлургическом предприятии. В основе стандарта лежат факторы, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия и комплекс унифицированных (стандартизированных) процедур специфичных для стратегического планирования на предприятиях металлургической отрасли. Модель процесса стратегического планирования для предприятий металлургической отрасли представлена на рисунке 1.

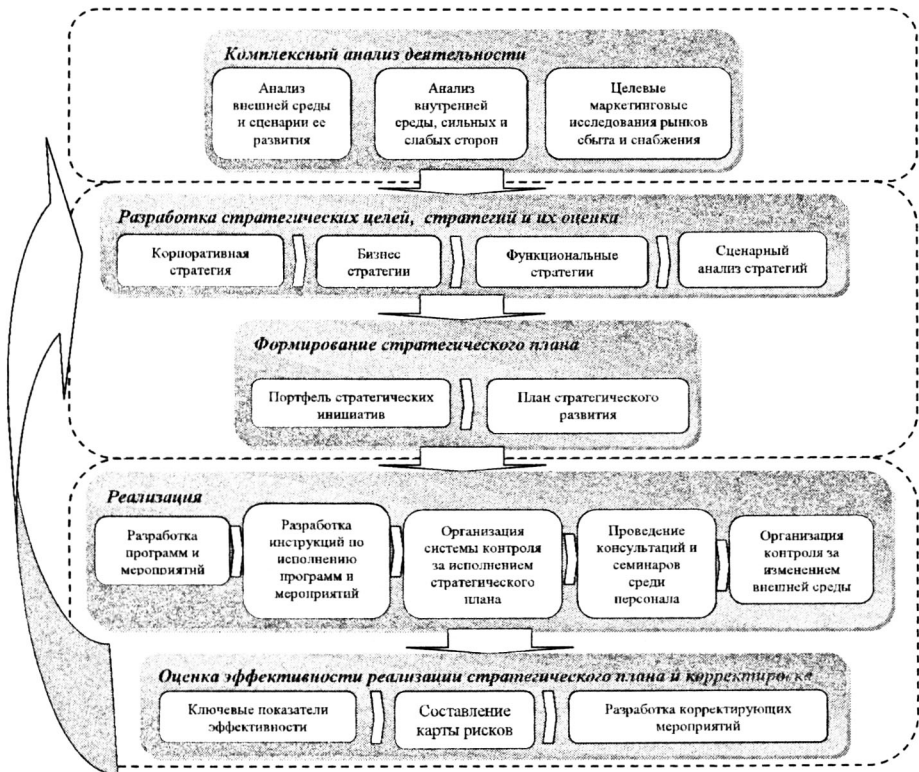


Рисунок 1 – Модель процесса стратегического планирования на основе комплекса унифицированных (стандартных) процедур

**Комплексный анализ деятельности предприятия.** Анализ внешней среды представляет собой процесс определения критически важных элементов,



которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей.

На каждой стадии анализа внешней среды используются различные инструменты стратегического планирования. Комплекс работ по проведению анализа внешней среды представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Комплекс работ по проведению анализа внешней среды

№ п/п	Стадии мониторинга	Инструменты	Основные характеристики
1	Анализ факторов макросреды	STEEP – анализ	Анализ политического, экономического, экологического социального и технологического окружения предприятия. По каждому из перечисленных секторов окружения отслеживаются тенденции и возможные изменения, что позволяет получить представление о том, как макроокружение влияет на предприятие.
Результат: перечень макро факторов, влияющих на функционирование предприятия, перечень существующих/прогнозируемых для предприятия во внешней среде возможностей и угроз.			
2	Анализ факторов микросреды	Модель движущих сил конкуренции (М.Портер)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса. Анализ проводится для каждого сегмента рынка применительно к ретроспективе, текущему моменту и перспективе.
		Бенчмаркинг	Анализ конкуренции в сопоставлении с компаниями – лидерами «мирового класса».
		SWOT – анализ	Анализ конкурентной позиции предприятия с точки зрения соответствия стратегическим ориентирам, долгосрочным целям и ситуации в отрасли.
Результат: перечень факторов микросреды, влияющих на функционирование предприятия, перечень существующих/прогнозируемых для предприятия в его ближайшем окружении возможностей и угроз.			
3	Оценка взаимовлияния факторов макро и микросреды	Матрица анализа макро и микросреды (EFEM)	Комплексная оценка экономической, социальной, культурной, демографической, экологической, политической, правовой, технологической и конкурентной информации с использованием экспертных оценок.
Результат: Оценка положения предприятия, его способность реагировать на внешние угрозы и возможности, эффективность реализуемой стратегии.			
4	Диагностика конкурентной и стратегической позиции и выработка рекомендаций	Матрица классификации стратегических возможностей/угроз развития	Оценка стратегических возможностей развития предприятия и внешних угроз его позициям на основе оценки и классификации степени вероятности и силы влияния внешних угроз и возможностей на изменение стратегической позиции предприятия.
Результат: Оценка способности предприятия воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и минимизировать негативное воздействие внешних угроз.			

Результатом выполнения анализа внешней среды является перечень факторов, степень их воздействия на различные аспекты деятельности предприятия и разработка системы возможных корректирующих действий менеджмента, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия.

Анализ внутренней среды проводится в целях выявления сильных и слабых сторон предприятия, определения наиболее значимых для развития внутренних факторов и осуществляется с такой степенью детализации, которая необходима для достижения целей анализа. Объекты анализа по элементам внутренней среды металлургического предприятия представлены в таблице 5.

Каждый из элементов имеет свою структуру и включает набор ключевых процессов. Состояние этих элементов определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Для оценки того, является ли фактор сильной или слабой стороной предприятия по отношению к конкурентам, вводится критерий, по которому определяются достоинства или недостатки предприятия. В качестве такого критерия, в зависимости от анализируемого фактора, используются: соответствующие показатели сопоставимого предприятия/ближайшего конкурента; средние показатели по отрасли.

Для создания целостности наблюдаемой картины результаты анализа элементов с необходимой степенью детализации заносятся в сводную таблицу, где оценивается эффективность и важность каждого элемента.

Критерием эффективности экономического механизма управления элементами является способность системы управления предприятия:

1. Гибко реагировать на изменения, происходящие на рынках, а именно:
  - распознавать проблемы (центр тяжести управления должен быть смещен в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать их невозможно);
  - разрабатывать механизм решения проблем.
2. Поддерживать соответствие между внешней средой и уровнем развития предприятия путем:
  - реализации продукции, пользующейся спросом (по техническим, ценовым, экологическим и др. параметрам);
  - удовлетворения ожиданий акционеров результатами финансовой деятельности.

Результаты проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности используются руководством для определения зон, требующих немедленного внимания, зон, которые могут подождать, и зон, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды.

**Разработка стратегических целей, стратегий и их оценка.** На этом этапе принимаются решения о будущем развитии предприятия в зависимости от ее сильных и слабых сторон, а также от возможностей и опасностей, выявленных в стратегическом анализе. Кроме того, при рассмотрении будущих альтернативных стратегий необходимо учитывать реалии осуществления стратегии, значительно ограничивающие возможности стратегического выбора.

Таблицы 5 - Объекты анализа элементов внутренней среды металлургического предприятия

Элементы внутренней среды	Цели анализа	Объекты анализа
Система управления	Оценка степени соответствия существующей организационной структуры и применяемых методов управления возможности достижения стратегических целей предприятия, соответствия современным требованиям к организации управления, а также способности действующей системы управления эффективно решать возникающие проблемы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ структура аппарата управления, нормы управляемости и функционального распределения полномочий и ответственности по уровням управления;</li> <li>➤ трудоемкость работ в подразделениях аппарата управления, взаимосвязи между основными звеньями структуры;</li> <li>➤ деятельность отдельных подсистем и структурных подразделений;</li> <li>➤ вертикальные и горизонтальные связи и информационные потоки;</li> <li>➤ механизм принятия решений.</li> </ul>
Финансы	Оценка степени соответствия существующего финансово-хозяйственного состояния и проводимой финансовой политики предприятия возможности достижения стратегических целей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ финансовая политика предприятия;</li> <li>➤ результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.</li> </ul>
Производство	Оценка степени соответствия существующего производства, используемых технологий возможности достижения стратегических целей предприятия, соответствия современным требованиям к организации производственного процесса.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ уровень соответствия производственных мощностей конкурентным требованиям;</li> <li>➤ уровень технологичности и эффективности производства;</li> <li>➤ возможности для расширения производственной базы;</li> <li>➤ уровень конкурентоспособности, качество выпускаемой продукции;</li> <li>➤ наличие производственных мощностей, достаточных для выполнения текущей и перспективной производственной программы.</li> </ul>
НИОКР	Оценка степени соответствия элемента «НИОКР» стратегии развития и его вклада в повышение конкурентоспособности предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ текущее состояние;</li> <li>➤ потенциал.</li> </ul>
Маркетинг и сбыт	Оценка степени соответствия проводимой предприятием маркетинговой и сбытовой политики и маркетингового потенциала возможности достижения стратегических целей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ маркетинговая и сбытовая политика;</li> <li>➤ текущее состояние предприятия с позиции маркетинга.</li> </ul>
Логистика	Оценка степени соответствия элемента «Логистика» стратегии развития и его вклада в повышение конкурентоспособности предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ качество;</li> <li>➤ эффективность;</li> <li>➤ синергия.</li> </ul>
Персонал	Оценка степени соответствия возможности достижения стратегических целей предприятия, выявление направлений ликвидации узких мест.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ качество персонала;</li> <li>➤ затраты на персонал;</li> <li>➤ численность персонала.</li> </ul>

Сущность этапа стратегического выбора заключается в перераспределении ресурсов предприятия в зависимости от привлекательности целевых рынков на основе «портфельного анализа».

При разработке стратегии возникает необходимость количественной оценки результатов реализации той или иной стратегии. Автором разработан инструмент (в виде имитационной модели) для количественной оценки стратегических инициатив, который позволяет сравнить результаты различных стратегий и оценить их эффективность и подготовить основу для детализации стратегического плана по срокам и подразделениям предприятия.

Структура предлагаемой в диссертации модели соответствует структуре ключевых функциональных областей управления и представлена на рисунке 2.

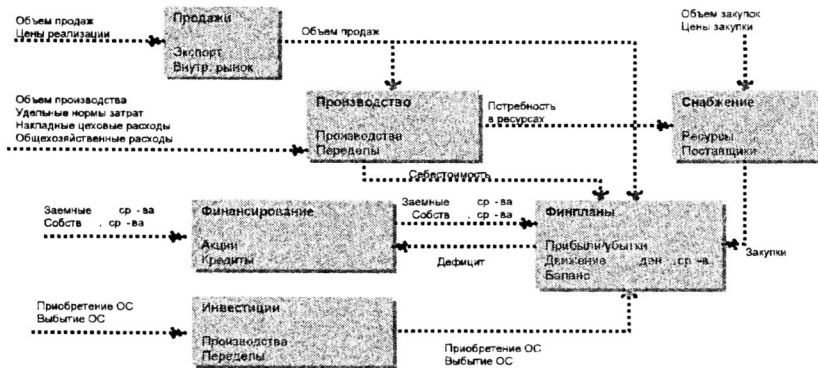


Рисунок 2 - Имитационная модель металлургического предприятия.

Непосредственным результатом модели являются финансовые планы предприятия - план движения денежных средств, план прибылей и убытков и плановый баланс.

Имитационная модель может быть использована при:

- анализе результатов деятельности предприятия в перспективе;
- разработке стратегии развития предприятия.

**Реализация.** Реализация стратегического плана осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешной реализации стратегического плана:

- стратегические цели и планы доводятся до работников для понимания ими того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегического плана каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

**Оценка эффективности реализации стратегического плана и корректировка.** На данный момент в научном мире не сложилось однозначного мнения относительно методик оценки эффективности реализации стратегического плана. Поэтому, на наш взгляд, для оценки эффективности необходимо использовать такой инструмент, как система сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет расставлять приоритеты между различными показателями за счет изменения весовых коэффициентов.

Таким образом, предложенный в работе стандарт процесса стратегического планирования на основе комплексного подхода к унификации (стандартизации) процедур позволит рационально использовать ресурсы предприятия, своевременно определять негативные факторы и меры по их нейтрализации, повышая эффективность стратегического планирования на металлургических предприятиях.

##### **5. Определен инструментарий для совершенствования стратегического планирования при прогнозировании объемов металлопотребления внутреннего рынка России через определение зависимости роста металлопотребления от роста ВВП и оценки привлекательности международных рынков металлопродукции.**

Для российских металлургических компаний, экспортирующих значительную долю производимой в России продукции, насыщение экспортных рынков является тревожным признаком. В таких условиях проявляется необходимость оценки российского потенциала и перспектив металлопотребления на внутреннем рынке РФ.

В середине 1990-х годов Винертом была разработана модель расчета потребления стали в зависимости от темпов роста ВВП. Эта закономерность, получившая название «формулы Винерта», была получена эмпирически на основе анализа усредненных показателей роста ВВП и потребления стали в странах ЕС в 1980–1994 годах:

$$C = 3,8169 \times GDP^{-7,7707}, \text{ где}$$

*C* (consumption) — потребление стали в данном регионе;

*GDP* (gross domestic product) — рост валового внутреннего продукта (ВВП) региона.

Использование данной формулы в прогнозировании позволило выявить ряд недостатков (таблица 6).

Исходя из этих предпосылок, а также на основе анализа существующих данных по динамике ВВП РФ и металлопотребления, была предложена формула для прогнозирования металлопотребления, учитывающая специфику российского рынка черных металлов.

Динамика необходимых для расчета показателей представлена на рис. 3.

При расчете коэффициентов для России, за основу взята максимально продолжительная динамика изменений ВВП и металлопотребления, а структура экономики за этот период изменялась не значительно. Интервалом для расчета долгосрочного (генерального) тренда был избран период 1998—2007 годов.

Для России формула расчета металлопотребления на долгосрочную перспективу будет иметь следующий вид:

$$C=4,995 \times GDP-22,916$$

Эта формула применима для периодов экономического развития (динамическое развитие) и демонстрирует хорошую достоверность прогноза в диапазоне значений роста ВВП от 3% до 5,63% в год.

Таблица 6 – Недостатки формулы Винерта

№ п/п	Недостатки
1.	Характер зависимости роста ВВП и роста металлопотребления будет различным для стран с разной структурой экономики.
2.	В зависимости типа $Y=a \times X-b$ , коэффициенты $a$ и $b$ отражают структуру металлопотребления в данном регионе в рассматриваемый период. Для других случаев, с иной структурой потребления, должны быть подобраны другие значения коэффициентов.
3.	Точность прогнозов возрастает с увеличением временного интервала (10-15 лет). Точное прогнозирование значений по каждому периоду может быть недостоверным.
4.	Формула не отражает цикличность экономических процессов.
5.	Достоверность использования формулы снижает подвижная структура ВВП, характерная для российской экономики.

Формулу восстановительного тренда целесообразно применять для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования (коррекции), когда фактические данные спроса на стальной прокат в предыдущем периоде оказались ниже расчетных по формуле генерального тренда. Формула восстановительного тренда будет выглядеть:

$$C=8,944 \times GDP-50,324$$

Использование для коррекции формулы восстановительного тренда позволит учесть отложенный спрос для темпов роста экономики выше +5,63% ВВП.



Рисунок 3 - Сравнение динамики роста ВВП РФ и металлопотребления в 1990-2007 гг.

Основываясь на расчетах МЭРТ («Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации», 2007 г.), и имея расчетную модель, автором представлен прогноз металлопотребления в России (таблица 7) по трем вариантам развития экономики страны (энерго-сырьевой, инновационный, инерционный).

Предложенная автором формула расчета металлопотребления позволит точнее оценивать перспективы отечественного рынка стали и может использоваться в качестве инструмента стратегического планирования.

Таблица 7 - Прогноз объемов металлопотребления в России до 2020 года

ГОД	ЭНЕРГО-СЫРЬЕВОЙ			ИННОВАЦИОННЫЙ			ИНЕРЦИОННЫЙ		
	Рост ВВП, %	Рост потр., %	Потр., тыс. т	Рост ВВП, %	Рост потр., %	Потр., тыс. т	Рост ВВП, %	Рост потр., %	Потр., тыс. т
<b>2005</b>	<b>6,4</b>	<b>11,6</b>	<b>29 330</b>	<b>6,4</b>	<b>11,6</b>	<b>29</b>	<b>6,4</b>	<b>11,6</b>	<b>29 330</b>
2006	7,4	19,9	35 156	7,4	19,9	35	7,4	19,9	35 156
2007	8,1	13,5	39 888	8,1	17,5	41	8,1	13,5	39 888
2008	7,8	15,9	46 213	7,8	15,9	47	7,8	15,9	46 213
2009	6,7	10,4	51 029	6,7	10,4	52	6,0	7,2	49 555
<b>2010</b>	<b>6,6</b>	<b>10,1</b>	<b>56 173</b>	<b>6,6</b>	<b>10,1</b>	<b>58</b>	<b>5,9</b>	<b>6,3</b>	<b>52 686</b>
2011	6,2	7,9	60 593	6,2	7,9	62	5,4	3,9	54 723
2012	5,2	3,1	62 479	6,0	7,0	67	4,3	-1,6	53 862
2013	5,4	4,1	65 071	5,9	6,7	71	3,8	-4,1	51 668
2014	5,7	5,5	68 623	6,5	9,5	78	4,0	-2,8	50 203
<b>2015</b>	<b>5,9</b>	<b>6,6</b>	<b>73 164</b>	<b>6,9</b>	<b>11,5</b>	<b>87</b>	<b>4,0</b>	<b>-2,9</b>	<b>48 750</b>
2016	5,6	5,1	76 897	6,8	11,1	97	3,8	-3,7	46 939
2017	5,3	3,6	79 668	6,7	10,8	107	3,7	-4,3	44 908
2018	4,7	0,5	80 028	6,3	8,8	117	3,2	-6,8	41 860
2019	4,4	-1,1	79 132	6,3	8,4	126	3,1	-7,3	38 817
<b>2020</b>	<b>4,4</b>	<b>-1,2</b>	<b>78 201</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2</b>	<b>136</b>	<b>3,0</b>	<b>-7,8</b>	<b>35 776</b>
<b>CAGR:</b>									
06-10	7,3	13,9		7,3	14,8		7,0	12,5	
11-15	5,7	5,4		6,3	8,5		4,3	-1,5	
16-20	4,9	1,4		6,4	9,2		3,4	-6,0	

Поскольку крупные российские металлургические предприятия экспортируют значительную часть своей продукции, это обуславливает необходимость разработки инструментария для оценки привлекательности зарубежных рынков металлопродукции.

Для описания стратегической привлекательности любого государства или региона мира большое значение следует уделить не только основным аспектам экономики и промышленности на данной территории, но и политическим (в т.ч. законодательным), культурным, религиозным, географическим и даже климатическим особенностям. В свою очередь, эти факторы и особенности позволяют заранее оценивать и предвидеть возможные сложности и риски, с которыми можно столкнуться при ведении бизнеса в данной стране (регионе).

В диссертационной работе разработана методика, позволяющая оценить привлекательность региональных и международных рынков металлопродукции. Этапы оценки привлекательности и основные оцениваемые параметры приведены в таблице 8.

Проведенный по данной методике анализ общей экономической и политической ситуации в стране (регионе), а также отдельных отраслей экономики дает полное представление о тенденциях ее развития и условиях ведения бизнеса.

Таблица 8 - Этапы оценки привлекательности и основные оцениваемые параметры

Этапы	Оцениваемые параметры
Анализ общей информации о стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>Площадь территории.</li> <li>Численность населения.</li> <li>Административное деление по штатам (провинциям).</li> <li>Национальная валюта.</li> <li>Государственный язык (языки).</li> <li>Географические, климатические особенности.</li> </ul>
Анализ политических факторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Политическая история государства (региона в целом).</li> <li>Форма политического устройства.</li> <li>Органы исполнительной, законодательной и судебной власти и их взаимодействие.</li> <li>Государственная поддержка отдельных отраслей экономики.</li> </ul>
Анализ экономических факторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объем ВВП страны (в т.ч. ВВП на душу населения), темпы его роста, структура.</li> <li>Уровень занятости населения и безработицы.</li> <li>Текущий платежный баланс государства, уровень государственного и внешнего долга, объем золотовалютных резервов.</li> <li>Величина внешнеторгового оборота и основные параметры экспорта-импорта.</li> <li>Величина инвестиций в экономику (в % от ВВП), налоговый режим, уровень инфляции.</li> </ul>
Анализ основных отраслей экономики страны	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горнодобывающая промышленность.</li> <li>Металлургическая отрасль.</li> <li>Топливно-энергетический сектор.</li> <li>Обрабатывающая промышленность.</li> <li>Строительная отрасль.</li> <li>Транспорт.</li> <li>Сфера услуг.</li> </ul>
Составление балансов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Производство.</li> <li>Потребление.</li> <li>Экспорт.</li> <li>Импорт.</li> </ul>

На основе анализа по разработанной методике рассчитаны балансы металлопотребления и составлен рейтинг приоритетных регионов, в которых в ближайшем будущем будет наблюдаться дефицит металлопродукции (табл. 9).



Таблица 9 - Рейтинг регионов мира по дефициту металлопродукции к 2015 году, млн. т

Регион	Потребление, (2007)	Рост	Дефицит, 2015г.	Наличие			Рей- тинг
				ЖРС	Угля	Портов	
НАФТА	142,3	3,0%	-34,2	+	+	+	1
ЮВА	62,3	16,0%	-33,0	+	+/-	+	2
Ближний Восток	34,7	13,5%	-18,0	+/-	-	+	3
Южная Азия	40,8	6,6%	-8,0	+	-	+	4
Африка	26,0	11,0%	-4,1	+	+/-	+	5
Океания	10,0	5,0%	-3,0	+	+	+	6
Страны ЕС (15)	141,8	2,2%	8,4	+/-	+/-	+/-	7
Латинская Америка	32,2	3,0%	12,1	+	+	+	8
Южная и Вост. Европа	49,7	5,2%	14,7	+/-	+/-	+/-	9
Дальний Восток	463,9	19,0%	21,0	+/-	+/-	+	10
СНГ (в т.ч. Россия)	43,0	6,0%	34,4	+	+	+	11

Предложенная методика позволяет оценить эффективность внедрения возможных проектов и служит базой для принятия управленческих решений в процессе стратегического планирования.

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование стратегического планирования на металлургических предприятиях с акцентированным вниманием на повышение конкурентоспособности.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Даниленко Д.Н. Методы анализа и оценки привлекательности мирового рынка металлопродукции в стратегическом планировании. // Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики», №3, 2007. – 0,75 п.л.

2. Даниленко Д.Н. Методологические подходы к оценке привлекательности международных рынков региональных производителей металлопродукции. // Журнал «Региональная экономика: теория и практика», № 10(49), 2007. – 2,0 п.л.

3. Даниленко Д.Н. Стратегическое планирование - основа развития рыночной экономики // Вопросы формирования и эффективного функционирования рыночной системы. Межвуз. сб. науч.тр. Вып.5 / Под ред. В.Н. Немцева. Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова. 2003. – 0,5 п.л.

4. Астратов В.В., Даниленко Д.Н. Моделирование процесса калькулирования себестоимости продукции для проведения стратегического

анализа затрат // Экономика. Управление. Качество. Межвуз. сб. науч. тр. Вып. 1 / Под ред. А.А. Морозова. Магнитогорск: МГТУ, 2003. – 0,32 п.л. (авт. 0,21 п.л.)

5. Даниленко Д.Н., Носов В.Л., Астратов В.В., Медведев А.Г. Особенности планирования технического развития современного предприятия // Экономика. Управление. Качество. Межвуз. сб. науч. тр. Вып. 2. / Под ред. А.А. Морозова. Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2005. – 0,25 п.л. (авт. 0,15 п.л.)

6. Кривошеков С.В., Даниленко Д.Н. Анализ стратегических инициатив по проблеме переработки железосодержащих отходов и поиск путей повышения экологической безопасности сталеплавильного производства в ОАО «ММК». // Социально-экономическое развитие России: проблемы, решения и уроки глобализации: Межвуз. сб. тр. по материалам научно-практического семинара по вопросам экономики, страхования и управления рисками «Августовские чтения» / Под ред. Р.С. Гринберга. Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2005. – 0,6 п.л. (авт. 0,4 п.л.)

7. Дорман В.Н., Даниленко Д.Н. Экономическая модель предприятия – основа стратегического планирования. // Журнал «Вестник УГТУ-УПИ», № 4(87), 2007. – 2,3 п.л. (авт. 1,8 п.л.)

8. Дорман В.Н., Даниленко Д.Н., Астратов В.В. Моделирование как инструмент стратегического планирования для количественной оценки стратегических инициатив. // Материалы 65-й международной научно-технической конференции: Сб. докл. - Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ», 2007. – 0,25 п.л. (авт. 0,15 п.л.)

9. Мельников И.И., Кандауров Е.Л., Даниленко Д.Н., Немкин М.В., Унру С.Я., Алексеев А.Н. Российская черная металлургия и мировой финансовый кризис. Что нас ожидает? // Журнал «Производство проката», № 4, 2009. – 0,75 п.л. (авт. 0,25 п.л.)

10. Кандауров Е.Л., Даниленко Д.Н., Немкин М.В., Унру С.Я., Алексеев А.Н. Влияние мирового финансового кризиса на металлургическую промышленность РФ. // Процессы и оборудование металлургического производства. Межвуз. сб. науч. тр. Вып. 8 / Под ред. С.И. Платова. Магнитогорск: МГТУ, 2009. – 0,63 п.л. (авт. 0,32 п.л.)



(C) 2